Thierry LIBAERT

CRITIQUE DES OUVRAGES DE COMMUNICATION DE CRISE

2003-2014 : rétrospective en communication de crise

2012

VERSION ACTUALISÉE 2014

CRITIQUE DES OUVRAGES DE COMMUNICATION DE CRISE

AVANT-PROPOS

Depuis 10 ans, je rédige des commentaires sur les ouvrages qui traitent de la communication de crise.

J'ai décidé aujourd'hui de réunir l'ensemble de ces synthèses publiées chronologiquement sur mon site Internet.

Le choix des ouvrages est bien entendu subjectif, comme il peut en être pour l'angle critique. Le champ de la communication de crise est immense et ne peut se satisfaire de quelques principes qui seraient intangibles. Chargés de communication, consultants, chercheurs, beaucoup ont écrit sur la communication de crise et si notre synthèse permet de découvrir quelques auteurs, de révéler un ouvrage, notre objectif aura été atteint.

Thierry Libaert

2003
2013

Sommaire

2003

- **Judy Larkin.** *Strategic Reputation Risk Management .*
- **Jean-Claude Boulet** *. Passion Communication.*
- **Henry Lang.** *Petites erreurs, grand naufrage.*

2004

- **Emmanuelle Tran Thanh Tam**. *Manager les situations difficiles.*
- **Pascal Lointier et Philippe Rosé**. *Le web de crise.*
- **Jean Farges**. *Entreprises et crises, exemples dans l'agro-alimentaire.*
- **Christian Morel**. *Les décisions absurdes.*
- **John Stauber**, **Sheldom Rampton**. *L'industrie du mensonge: Lobbying, communication, publicité et médias.*
- **Regina Lundgren, Andrea McMakin**. *Risk Communication.*
- **Sydney Finkelstein**. *Quand les grands patrons se plantent.*

2005

- **Birgitta Orfali.** *La société face aux événements extraordinaires. Entre fascination et crainte.*
- **Jean-Pierre Dupuy**. *Petite métaphysique des tsunamis.*
- **Claire Gauzente**. *Alerte Marketing. Comprendre, anticiper, gérer les crises.*
- **Caroline Fourest.** *Face au Boycott. L'entreprise face au défi de la consommation citoyenne.*
- **Michel Richard**. *La république compassionnelle.*

2006

- **Fondation Jean Jaurès**. *Agir face aux crises, Katrina, grippe aviaire, tsunami,…*
- **Michel Berry**. *Management de l'extrême.*
- **Arjen Boin, Paul't Hart, Eric Stern et Bengt Sundelius**. *The politics of crisis management. Public Leadership under Pressure.*

2007

- **Eric Dezenhall (et John Weber).** *Damage Control.*
- **Hervé Renaudin et Alice Altemaire.** *Gestion de crise mode d'emploi.*
- **Luc Boltanski et al. (sous la direction de).** *Affaires, scandales et grandes causes.*
- **Nassim Nicholas Taleb.** *The Black Swan. The impact of the highly improbable. Random House.*

2008

- **Dawn R Gilpin et Priscilla J Murphy**. *Crisis management in a complex world.*
- **Danielle Maisonneuve**. *La communication des risques, un nouveau défi.*
- **Catherine Malaval et Robert Zarader**. *La bêtise économique.*
- **François Walter**. *Catastrophes. Une histoire culturelle 16ème-21ème siècle.*

2003
2013

Sommaire

2009

- **Baudouin Velge**. *L'affaire K(aupthing).*
- **Thierry Portal. (sous la direction de)** : *Crises et facteur humain. Les nouvelles frontières mentales des crises.*

2010

- **Jean-David Darsa**. *La gestion de crise en entreprise.*
- **Alan Jay Zaremba**. *Crisis Communication: Theory and Practice.*
- **Jean-François Regniault.** *SNCF, la fin d'un monopole.*

2011

- **Jeffrey Liker et Timothy Ogden.** *Toyota, un modèle de gestion de crise. La force du management responsable.*
- **Aurore Gorius et Michaël Moreau**. *Les gourous de la com. Trente ans de manipulation politique et économique.*

2012

- **Jean Baptise Fressoz.** *L'apocalypse joyeuse. Une histoire du risque technologique.*
- **Sophie Gaultier-Gaillard** et al: Gestion de crise, les exercices de simulation de l'apprentissage à l'alerte.
- **Amiso M. George, Cornelius B. Prat.** *Case Studies in Crisis Communication: International Perspectives on Hits and Misses.*
- **Laurent Combalbert et Eric Delbecque**. *La gestion de crise.*
- **Emmanuel Bloch.** *Communication de crise et médias sociaux.*

2013

- **Thierry Portal et Christophe Roux-Dufort.** *Prévenir les crises. Ces Cassandre qu'il faut savoir écouter.*
- **Dominique Bourg, Pierre-Benoît Joly et Alain Kaufmann (sous la direction de).** *Du risque à la menace, Penser la catastrophe.*
- **Sandrine Revet et Julien Langumier (sous la direction de).** *Le gouvernement des catastrophes.*
- **Anthony Babkine et Mouna Hamdi**. *Bad Buzz.*
- **FNEP.** *Face aux crises, courage, changeons.*
- **Francis Chateauraynaud et Didier Torny.** *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque.*

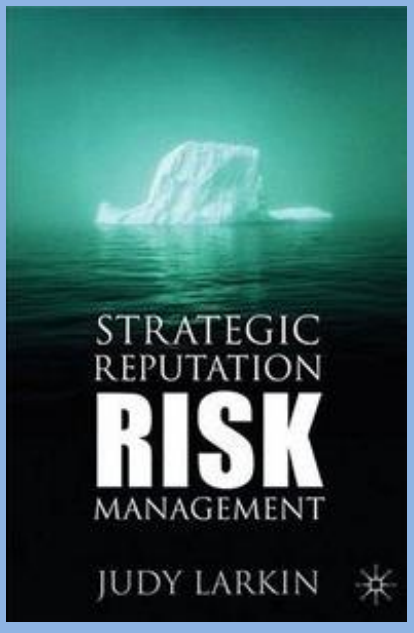
2014

- **Muriel Jouas.** *Communication de crise.*
- **Timothy Coombs.** *Applied crisis communication and crisis management. Cases and exercices.*
- **Ieva Kukule.** *Internal Communication Crisis. Impact on organisation's performance.*

2003

JUDY LARKIN, STRATEGIC REPUTATION RISK MANAGEMENT PALGRAVE, 276 PAGES

Spécialiste du « Risk Management », Judy Larkin nous présente ici un ouvrage de référence particulièrement bien documenté. Le thème principal du livre est qu'il ne peut y avoir de bonne communication de crise sans intégration de la communication globale et de l'analyse des risques au plus haut niveau du management de l'entreprise. Parce que la valeur de la réputation est en augmentation constante, l'image de l'entreprise apparaît comme une assurance pour minimiser les risques. Un exemple est donné pour les risques externes par l'analyse du krach boursier de 1987 aux Etats-Unis : les entreprises ayant la meilleure réputation recouvrant rapidement leur niveau antérieur, celles ayant une mauvaise réputation chutant de manière vertigineuse.



L'auteur analyse trois motifs pour lesquels l'entreprise se doit de travailler sa réputation pour réduire le risque de crise :

- **Le rôle d'Internet qui réduit la portée de l'émission des messages.**
- **La force des ONG. Il existe actuellement 300 ONG internationales et 26.000 nationales.**
- **La puissance des flux financiers internationaux. Par la possibilité d'influer sur l'orientation des investissements financiers, la réputation d'entreprise et les risques de crise exercent un rôle d'attraction et de répulsion.**

Très opérationnel, basé sur de nombreux exemples de crises particulièrement bien analysés (Firestone, Coca-Cola, Intel ...), l'ouvrage est un des plus précis et rigoureux sur le sujet. Notons également l'extrême richesse des annexes présentant des fiches pratiques (risk radar screen p. 76 à 83), des listes exhaustives de sites web, ...

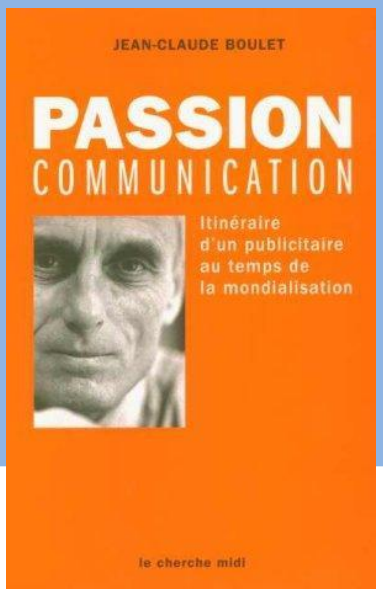
2003

JEAN-CLAUDE BOULET, PASSION COMMUNICATION
LE CHERCHE MIDI, 222 PAGES

Dans « Passion communication » qu'il vient de publier* aux Editions Le Cherche-Midi, Jean-Claude Boulet présente son parcours, ses expériences et sa vision de plus d'une trentaine d'années dans le domaine de la communication et de la publicité.

Il consacre la troisième partie de son ouvrage à la communication de crise à qui il confère le rôle d'acteur primordial dans des situations de crise qui ne pourront que se multiplier.
Dans le domaine de la crise qu'il définit comme « le bruit que fait le changement », il distingue deux phases : la phase d'anticipation et la phase de gestion pour laquelle plusieurs recommandations sont présentées : l'analyse objective de la situation, la mesure régulière de l'opinion interne et externe, la nécessité de dire la vérité, "En faire plus que le minimum tout en gardant un profil bas", conserver la maîtrise de la crise, réagir vite et protéger les dirigeants tout en leur faisant jouer pleinement leur rôle.

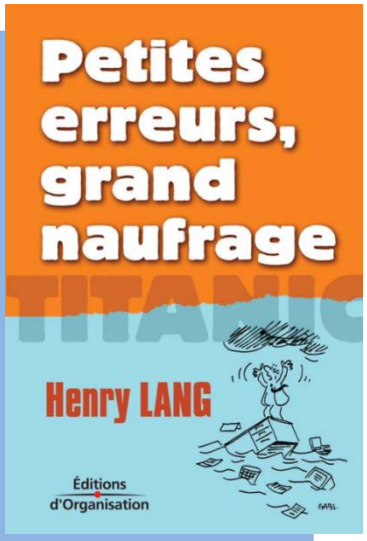
L'auteur présente ensuite quatre exemples de crise majeure, les cas Johnson & Johnson, Perrier, Shell (Brent Spar) et Mercedes Classe A.
Si le spécialiste n'apprendra pas grand chose de la lecture de ces quelques pages (d'un auteur venant du monde de la publicité, on aurait apprécié une réflexion sur le rôle de la publicité en temps de crise), le lecteur profane trouvera une synthèse agréable à lire, précise et souvent convaincante.



**** A l'époque où nous écrivions ces lignes.***

2003

HENRY LANG. PETITES ERREURS, GRAND NAUFRAGE. EDITIONS D'ORGANISATION. 126 PAGES



Cet ouvrage, réédition en format poche d'un précédent paru en 1999, a pour but de présenter l'ensemble des erreurs commises autour du naufrage du Titanic et d'en tirer des leçons dans le management des organisations. Il est donc particulièrement riche pour le communicant de crise puisque le Titanic symbolisait la toute-puissance à qui rien ne pouvait arriver.

Rappelons certains éléments :

- La certitude que rien ne pouvait arriver de grave . « Quels dangers peuvent faire courir quelques malheureux glaçons à notre magnifique navire insubmersible ? »

- Un management rigide : les jumelles étaient réservées aux officiers, les hommes du pont (vigies) n'en disposaient pas.

- La focalisation positive : deux réunions eurent lieu à bord du navire le jour du naufrage : une sur le choix des menus, l'autre sur les procédures de l'arrivée à New York. L'auteur note que si la traditionnelle réunion des officiers sur la route à suivre avait eu lieu ce jour, la présence d'icebergs aurait été signalée et vraisemblablement une vigilance aurait été requise.

- L'obsession du résultat. Comme il s'agissait du voyage inaugural, la pression était maximale pour que le navire arrive à destination le plus rapidement possible, cela a contribué à prendre des risques forts.

- L'inexpérience du capitaine du navire. Agé de 62 ans, il avait certes beaucoup voyagé, mais n'avait jamais eu à faire face à des difficultés majeures en mer.

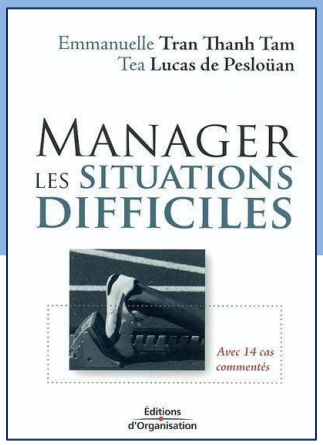
Résultat : le navire heurte un iceberg le 14 avril 1912 à 23H40, à 2H20, il sombre définitivement par 4000 mètres de fond. Derrière la tragédie, c'est une remarquable illustration des défaillances d'un management qui voulait tout ignorer des crises potentielles, aveuglé par des paramètres de succès.

2004

EMMANUELLE TRAN THANH TAM,
MANAGER LES SITUATIONS DIFFICILES,
EDITIONS D'ORGANISATION. 270 PAGES.

Très complet, parfaitement documenté, précis, l'ouvrage se veut directement opérationnel pour le praticien en entreprise.

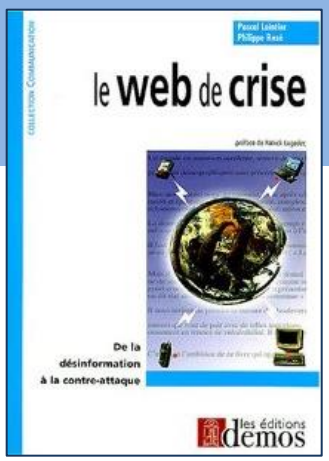
On regrette juste que l'auteur n'annonce pas qu'il s'agit de la réédition même fortement enrichie de son précédent ouvrage « L'entreprise anti-crises », paru en 1996 chez le même éditeur.



PASCAL LOINTIER ET PHILIPPE ROSÉ,
LE WEB DE CRISE, DÉMOS.
176 PAGES.

Assez sceptique sur la qualité des ouvrages publiés par Demos, nous reconnaissons que celui-ci est excellent.

C'est clair, précis, les exemples sont nombreux et l'ensemble est opérationnel.

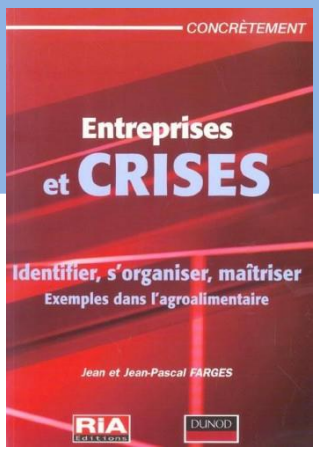


2004

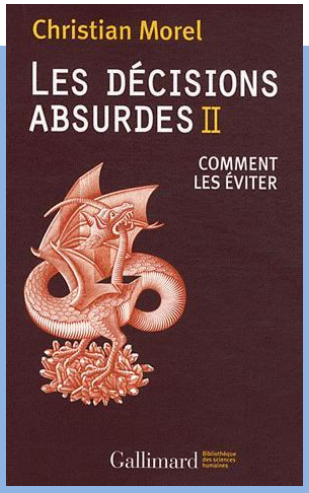
JEAN FARGES, ENTREPRISES ET CRISES, EXEMPLES DANS L'AGRO-ALIMENTAIRE, DUNOD / RIA,
191 PAGES.

L'ouvrage est très clair, pédagogique, instructif. L'ensemble est précis, détaillé et dépasse très largement le seul aspect de l'agro-alimentaire.
Parfois discutable dans ses recommandations, souvent original dans son approche du sujet (le lecteur a parfois le sentiment de participer au débat dans une cellule de crise), le livre est toujours très rigoureux.

Une référence.



CHRISTIAN MOREL, LES DÉCISIONS ABSURDES, FOLIO ESSAIS. 380 PAGES.



Réédition de l'ouvrage paru en 2002. Très intéressant pour qui s'intéresse à la communication de crise, l'auteur montre que les crises majeures peuvent découler de décisions mûrement réfléchies.

Le cas de la navette Challenger (1984) est particulièrement exposé dans l'optique de l'opposition Business Vs Technique « il serait temps que vous enleviez votre casquette d'ingénieur pour mettre votre chapeau de manager ».

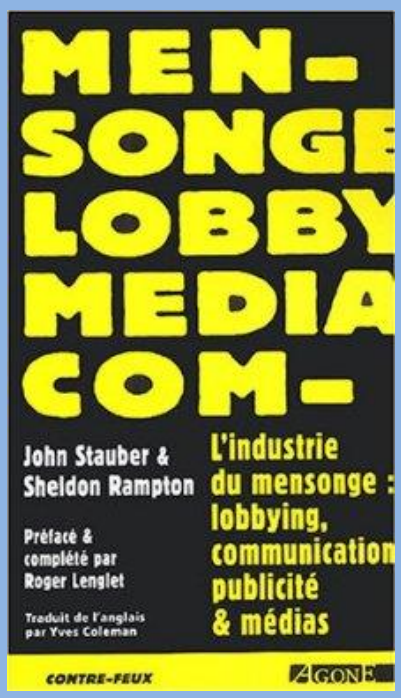
L'auteur utilise beaucoup de situations de la vie quotidienne pour montrer les effets de la persévérance rationalisée dans l'erreur.

2004

JOHN STAUBER, SHELDOM RAMPTON, L'INDUSTRIE DU MENSONGE: LOBBYING, COMMUNICATION, PUBLICITÉ ET MÉDIAS, EDITION AGONE/CONTRE FEUX. 363 PAGES.

La littérature anti pub semble un filon actuellement inépuisable. Elle utilise ici les moyens « cyniques » puisque sous couvert de nouveautés, elle ressort un ouvrage paru aux Etats-Unis en 1995 sous le titre « Toxic sludge is good for you » (ce que l'éditeur ne dit pas!). Reste que le livre est très bien documenté et amène un débat réel même si on peut considérer l'attaque comme excessive.

Un livre qui incite à réfléchir à l'éthique de la profession de communicant de crise. A signaler que l'ensemble des exemples cités sont américains.



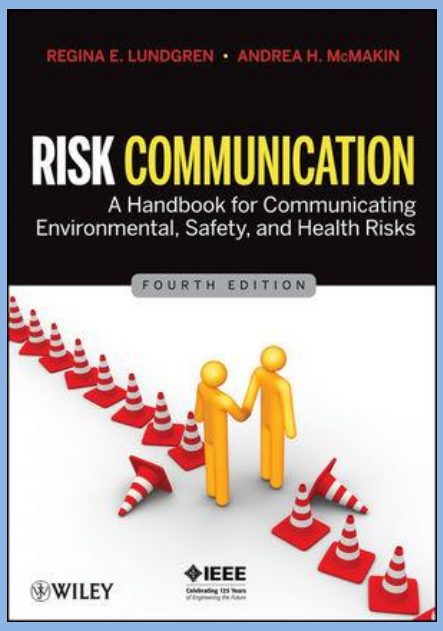
2004

REGINA LUNDGREN, ANDREA MCMAKIN, RISK COMMUNICATION, 3ÈME ÉDITION. WILEY. 452 PAGES.

Une somme. L'ouvrage replace la communication de crise dans une optique plus globale de communication sur les risques. C'est intelligent et les références sont impressionnantes.

L'ouvrage est extrêmement opérationnel. Tout est passé en revue: les paramètres éthiques, le plan de communication sur les risques, la détermination du message, la communication directe en face à face ou médiatisée, le choix du porte-parole, la communication technique (web, CD,…), l'évaluation de la communication sur le risque.

L'ouvrage se termine avec une vision des risques contemporains (attentat du 11 septembre, bioterrorisme,..). Les check lists à la fin de chaque chapitre sont d'une clarté remarquable.

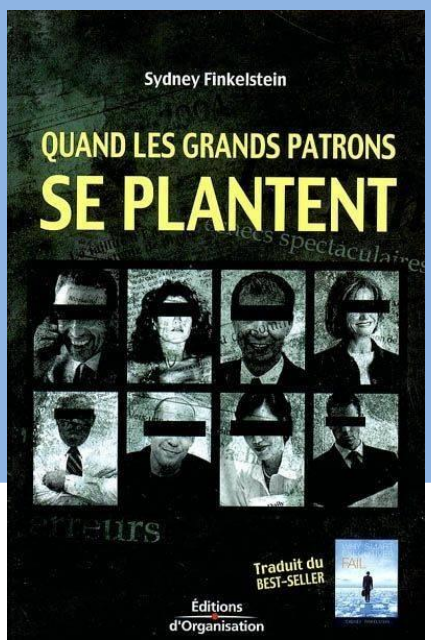


2004

SYDNEY FINKELSTEIN, QUAND LES GRANDS PATRONS SE PLANTENT, ED D'ORGANISATION. 398 PAGES.

Traduction de l'ouvrage paru en 2003 aux USA, ce livre traite de l'échec en entreprise. A ce titre, il est intéressant dans une perspective de communication de crise.

L'auteur énonce – et développe – les 7 éléments qui se retrouvent dans la plupart des échecs et que l'on identifie généralement dans les situations de crise:
- Ils ont l'impression qu'eux et leur entreprise dominent leurs environnements.
- Ils s'identifient tellement à leur entreprise qu'il n'y plus de séparation entre leur travail et leur vie privée.
- Ils croient avoir réponse à tout.
- Ils éliminent sans pitié ceux qui ne pensent pas à 100% comme eux.
- Ils comptent essentiellement sur ce qui a réussi dans le passé.
- Ils sous-estiment les obstacles importants.
- Ils sont d'excellents porte-parole de leur entreprise, obsédés par l'image de celle-ci.



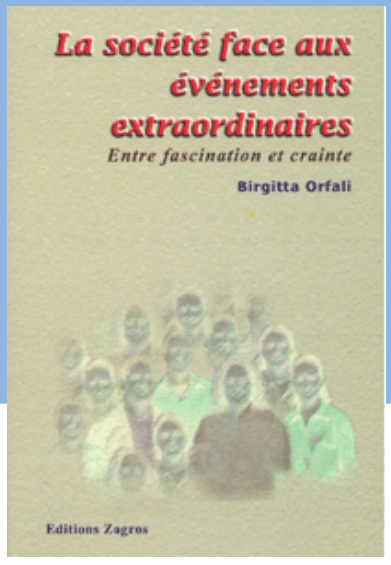
2005

BIRGITTA ORFALI, LA SOCIÉTÉ FACE AUX ÉVÉNEMENTS EXTRAORDINAIRES. ENTRE FASCINATION ET CRAINTE. EDITIONS ZAGROS, 232 PAGES.

Ouvrage de recherche universitaire. Ce livre s'attache aux enjeux psychosociologiques des événements extraordinaires. L'événement extraordinaire se distingue de la crise en ce qu'il peut être positif et qu'il concerne un maximum d'interlocuteurs alors que les crises peuvent être spécifiques à une catégorie précise de publics.

L'auteur, maître de conférences à l'université Paris-V, étudie les retombées d'événements comme la tempête de 1999, le 11 septembre, AZF ou le Tsunami sous l'angle des représentations sociales et notamment des réactions affectives des populations touchées. Sont également traités l'importance de la découverte d'un «bouc émissaire», la réaction individuelle qui oscille entre révolte et fatalisme, les phénomènes de rationalisation collective, la montée de nouveaux acteurs comme les services psychologiques ou les associations d'aide aux victimes, le déluge immédiat d'informations, qu'il conviendra à chacun de sélectionner selon sa propre histoire.

Parfois discutable (« le nombre important de gens qui assistent à un événement extraordinaire réduirait son impact » p. 123), souvent ardu, ce travail reste primordial pour la communication de crise qui se focalise essentiellement sur l'organisation au détriment des processus d'ajustement et de réaction du public face à ces événements.

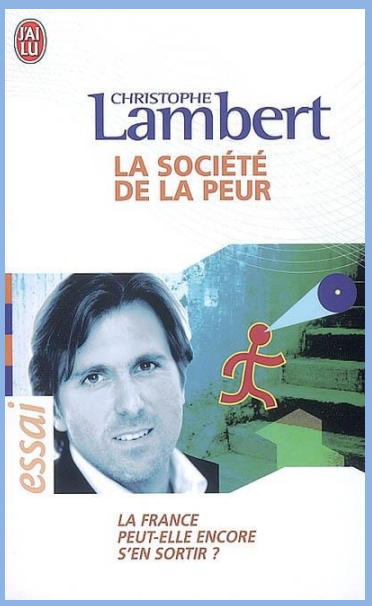


2005

CHRISTOPHE LAMBERT, LA SOCIÉTÉ DE LA PEUR. PLON, 200 PAGES.

Président de Publicis France* après avoir fait toute sa jeune carrière dans le monde de la publicité, Christophe Lambert part du constat que la France est paralysée par de multiples peurs : « La société française est aujourd'hui entièrement dominée par la peur » : peur du chômage, de l'étranger, de la solitude, de vieillir.
Cette peur, amplifiée par la vision de l'impuissance des pouvoirs publics, «commentateurs de leur propre impuissance » et par les médias « principal pilier de la société de la peur », freine toute action et empêche toute prise de risques.

Face à ce constat, les propositions de l'auteur apparaissent malheureusement un peu vaines : clarifier les règles des marchés financiers, revaloriser l'innovation, s'imposer un langage de vérité, placer l'éthique au cœur des pratiques.
La publicité a également un rôle à jouer puisqu'il revient aux marques « le devoir de rendre la société de consommation plus intéressante à vivre ».



L'ouvrage, qui se veut très grand public, reste intéressant pour la communication de crise par l'analyse du terrain social dans lequel prolifèrent les crises et le rôle minime de l'Etat qui « n'est pas seulement incapable de gérer le quotidien, il est incapable d'agir en cas de coup dur. »

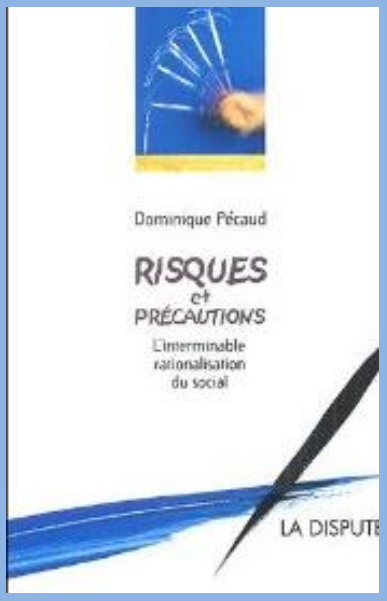
à l'époque de notre critique.

2005

DOMINIQUE PÉCAUD, RISQUES ET PRÉCAUTIONS , LA DISPUTE. FÉVRIER 2005. 316 PAGES.

Maître de conférences en sociologie à l'Université de Nantes, Dominique Pécaud s'attache à démontrer la faible efficacité des dispositifs de lutte anti-crise basés exclusivement sur une approche technique. Il dénonce les effets pervers d'une rationalité excessive dans la compréhension des méthodes de réduction des risques basées sur des modèles linéaires : connaissance objective-décision-action. L'obtention de la norme ISO 14001 n'a pas empêché AZF, et la non prise en compte des affects au profit de l'accumulation de connaissances statistiques et de procédures ne peut permettre de progresser. Il est nécessaire de réintroduire dans les modèles d'analyse le facteur humain et notamment les effets d'habitude, de préservation de soi, de goût du risque.

C'est ici un rappel utile que le social est « en jeu de façon essentielle dans toutes les situations de risque » et que « la prévention des risques n'est pas une simple question d'application scientifique et technique dont seraient propriétaires quelques experts ». Un livre dense, avec beaucoup d'exemples et de références théoriques, mais souvent assez difficile à lire (en tout cas pour un communicant comme moi ;-)



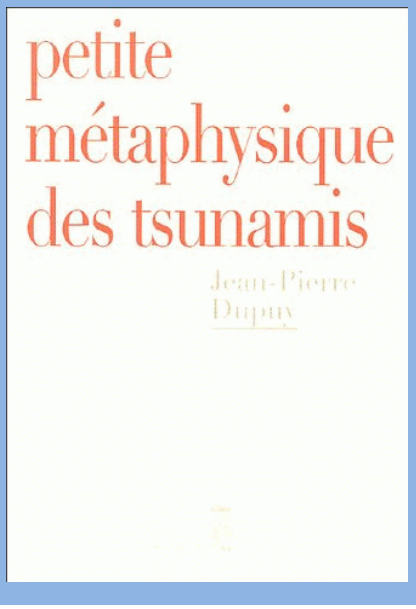
2005

JEAN-PIERRE DUPUY, PETITE MÉTAPHYSIQUE DES TSUNAMIS, SEUIL. 108 PAGES.

Loin des modes d'emploi de la gestion de crise, Jean-Pierre Dupuy, philosophe, auteur en 2002 de *Pour un catastrophisme éclairé* nous livre une salutaire réflexion sur la notion de catastrophe. Il propose une relecture du Tsunami de décembre 2004 à la lueur des textes philosophiques, notamment la grande controverse entre Voltaire et Rousseau après le tremblement de terre de Lisbonne le 1er novembre 1755.

Très critique sur la notion de développement durable et ses clichés : « Il faut mettre en question que c'est devant les générations futures que nous avons à répondre de nos actes ». Très pessimiste sur nos capacités de réaction face aux catastrophes qui se profilent, excessif lorsqu'il évoque les gestionnaires du risque pour lesquels la rationalité « n'est pas différente de l'absence de pensée ou de courte vue dont parle Arendt à propos d'Eichmann» (page 101). Jean-Pierre Dupuy examine la part Humaine/Naturelle des catastrophes: qu'avons-nous appris de plus sur des crises comme le tsunami que nous ne sachions pas en 1755?

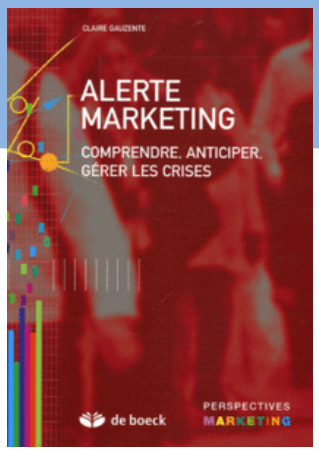
Un livre intelligent et dérangeant.



2005

CLAIRE GAUZENTE. ALERTE MARKETING. COMPRENDRE, ANTICIPER, GÉRER LES CRISES. DE BOECK. 160 PAGES.

Un excellent livre, clair, très bien documenté et qui réussit le tour de force d'être tout à la fois un ouvrage de réflexion et très opérationnel sur le secteur de la gestion des crises commerciales.



CAROLINE FOUREST, FACE AU BOYCOTT. L'ENTREPRISE FACE AU DÉFI DE LA CONSOMMATION CITOYENNE, DUNOD. 168 PAGES.

5 ans après le livre de Marc Drillech, *Le Boycott*, C. Fourest propose son regard sur le boycott qui, selon elle, se développera sous l'effet de la mise en réseau des ONG, de la tendance à l'engagement individuel et du sentiment d'impuissance face aux abus de pouvoir des multinationales.

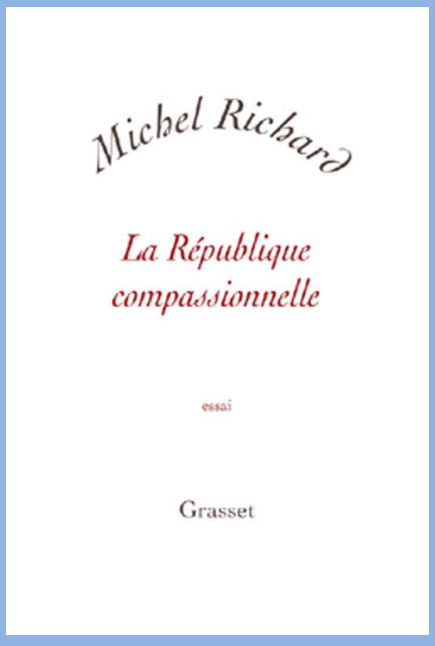
La démonstration est souvent un peu rapide (sur les obstacles au boycott notamment) et il est dommage de s'être privé d'une masse de recherche universitaire sur le sujet, mais l'ensemble, même s'il fait un peu trop enquête journalistique, est agréable à lire et montre parfaitement la relation entre le développement durable, les pratiques consuméristes et la communication de crise.

2006

MICHEL RICHARD, LA RÉPUBLIQUE COMPASSIONNELLE. GRASSET, 122 PAGES.

Petit livre au vitriol dénonçant la « république victimaire et lacrymale » où chaque crise donne désormais lieu à une surenchère de déclarations émotionnelles de mobilisation et de solidarité. Gouverner, ce n'est plus seulement prévoir, c'est compatir et chaque ministre se doit d'être disponible et de trouver les mots justes pour les victimes.

L'auteur note que la compassion est souvent inversement proportionnelle à la part de responsabilité et qu'il est difficile de déterminer si le surcoût compassionnel est d'origine sociale ou politique : la culture victimaire est-elle ancrée dans nos représentations culturelles ou est-ce un artifice politique destiné à mieux masquer l'inertie de l'Etat : « Les premiers trouveraient chez les seconds le répondant voulu, le réconfort attendu tandis que les seconds s'achèteraient à bon prix une réputation d'humanité, marchandant leur émotion, exposant leur sensibilité pour mieux paraître bons ? » Mais, tout ceci ne serait que du registre de l'image et l'Etat « compatit mais ne traite pas, accompagne mais ne soigne pas ».

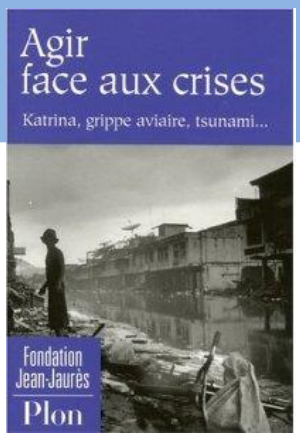


Une analyse des déclarations des hommes politiques au moment de l'Erika ou des incendies de logements sociaux offre à l'auteur des formules cinglantes : « les bons sentiments ou les fortes indignations tiennent ainsi lieu de politique ». Un livre utile au moment où le pardon et l'émotion sont érigés en règles d'or de la communication de crise.

2006

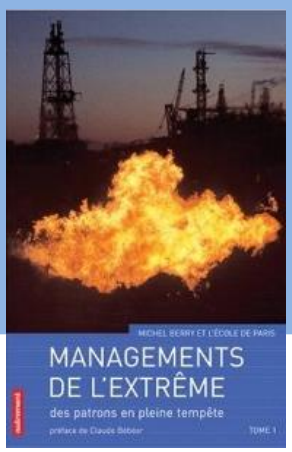
FONDATION JEAN JAURÈS, AGIR FACE AUX CRISES, KATRINA, GRIPPE AVIAIRE, TSUNAMI,… PLON, 112 PAGES.

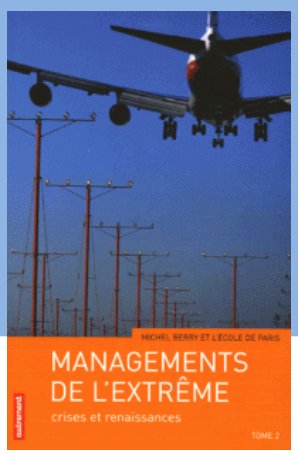
Une étude des crises centrée sur le rôle de l'Etat et les crises à dimension internationale comme l'Afghanistan ou l'Argentine. Les rôles de l'Union Européenne et des Nations Unies y sont questionnés.
Si l'analyse des impacts de l'ouragan Katrina est pertinente, l'ensemble est souvent un peu épars et les recommandations finales apparaissent un peu abstraites.



MICHEL BERRY, MANAGEMENT DE L'EXTRÊME. EDITIONS AUTREMENT, 2 TOMES, 196 ET 173 PAGES.

Présentation sous forme de témoignages de situations difficiles pour les managers dont trois sur une quinzaine traitent directement de situations de crise, celle de Vilvoorde pour Renault en 1997, celle d'EDF lors de la tempête de 1999 et celle des peurs alimentaires et son traitement par le groupe Danone.



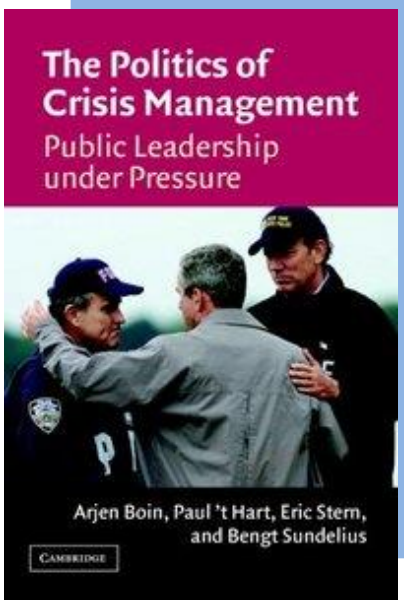


2006

ARJEN BOIN, PAUL'T HART, ERIC STERN ET BENGT SUNDELIUS, THE POLITICS OF CRISIS MANAGEMENT. PUBLIC LEADERSHIP UNDER PRESSURE. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. 182 PAGES.

Rédigé par quatre experts du management des crises, cet ouvrage traite plus spécifiquement de la gestion de crises publiques. Comment les autorités publiques réagissent-elles et devraient réagir face aux crises ? Les crises seront toujours plus nombreuses et sont quasiment impossibles à prédire, et si la gestion de crise est un domaine complexe, il le sera encore davantage à l'avenir en raison de la complexification des sociétés. Les autorités doivent tâcher de mieux connaître les implications propres à chacune des cinq phases de toute crise : comprendre la situation, savoir décider, donner du sens, savoir clore une crise et pouvoir apprendre des crises.

Sur ce dernier point, si chacun s'accorde à reconnaître qu'il est important de capitaliser sur la crise et d'en tirer toutes les leçons, la réalité est plus contrastée par le fait même que peu de décideurs ont à gérer plus d'une ou deux crises réelles dans leur carrière, que leur expérience se transmet difficilement à d'autres et que les crises sont rarement identiques. En outre, la crise oblige à ajourner de nombreuses décisions et il est compréhensible que les autorités publiques n'ont qu'une hâte en sortie de crise : éponger le retard accumulé : «Le sentiment qu'il est urgent de tirer les enseignements de la crise s'évapore rapidement dès que celle-ci s'éloigne» (p. 121)


The Politics of Crisis Management
Public Leadership under Pressure
Arjen Boin, Paul 't Hart, Eric Stern, and Bengt Sundelius
CAMBRIDGE

Dans les recommandations, il est également proposé aux décideurs publics d'améliorer leur communication : « Les leaders qui n'ont pas la faculté de bien communiquer ne peuvent pas manager une crise » (p. 148), ils doivent aussi se débarrasser de la vision tactique qui existe dans de nombreuses gestions de crise, les approches de type «spin doctor» au détriment d'une vision stratégique ont peu de chance de succès. Au final, un livre de réflexion mais toujours opérationnel. C'est clair et étayé de nombreux exemples. Arjen Boin et Paul't Hart sont enseignants aux universités de Leide et d'Utrecht (Pays-Bas), Eric Stern et Bengt Sundelius enseignent à l'université d'Uppsala (Suède), ils dirigent également le Crismart, centre de recherche sur le management des crises en Suède.

2007

ERIC DEZENHALL (ET JOHN WEBER). DAMAGE CONTROL. WHY EVERYTHING YOU KNOW ABOUT CRISIS MANAGEMENT IS WRONG. PORTFOLIO. 212 PAGES.

Déjà auteur de Nail'en, directeur d'une agence conseil installée à Washington, Eric Dezenhall nous livre un ouvrage au sous-titre provocant : « Why everything you know about crisis management is wrong ». Le propos central consiste en une virulente critique des axiomes gravés dans le marbre des consultants en communication de crise.

L'ouvrage commence avec une analyse du cas Johnson & Johnson à l'automne 1982 à propos de l'affaire du Tylénol empoisonné et régulièrement considéré comme le cas le plus exemplaire en matière de gestion de crise. Selon Eric Dezenhall, cette affaire possède trop de spécificités pour être extrapolée et la grande erreur de Perrier en 1990 fut d'avoir voulu, en retirant toutes ses bouteilles, copier les recettes de Johnson & Johnson sans réaliser l'extraordinaire différence de situation.

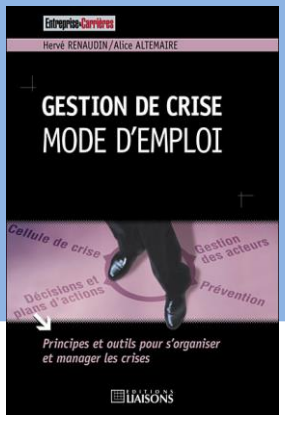
Le thème principal du livre réside en l'idée que les entreprises en situation de crise doivent arrêter de faire profil bas : « Si vous pensez que vous êtes attaqué à tort, frapper fort et frapper le premier doit être au sommet de la liste de vos options » (p. 32). Les conseils des pontes en communication de crise sont trop timorés et ils confondent « l'autoflagellation et la bonne gestion de crise ».

Les trois erreurs principales consistent en l'idée qu'il suffit de diffuser des messages positifs, de dialoguer avec ses adversaires et de faire son mea culpa pour sortir de la crise. L'auteur préconise une contre-attaque forte et immédiate sans perdre de temps en volonté « explicative » ; « if you're explaining, you're losing » (p. 58), ni en cherchant un impossible dialogue. Il ne s'agit pas d'être aimé, mais d'être acquitté explique l'auteur en se référant à l' affaire O'J Simpson.

2007

HERVÉ RENAUDIN ET ALICE ALTEMAIRE. GESTION DE CRISE MODE D'EMPLOI. EDITIONS LIAISONS. 170 PAGES.

Un bon ouvrage de synthèse sur la gestion de crise par un parfait connaisseur du sujet. C'est parfois un peu compliqué pour être directement opérationnel, j'ai eu quelques difficultés à repérer les éléments de nouveautés par rapport à des travaux comme ceux de C Roux-Dufort. L'approche communication est un peu en retrait, mais on ne va pas faire la fine bouche, tout ce qui concourt sérieusement à la meilleure prise en considération du sujet est appréciable et c'est le cas avec ce livre.



LUC BOLTANSKI ET AL. (SOUS LA DIRECTION DE). AFFAIRES, SCANDALES ET GRANDES CAUSES. STOCK. 462 PAGES

Un ouvrage de réflexion sociologique sur les affaires Outreau, Clearstream, Credit Lyonnais,… L'ouvrage est une succession de focus sur des grandes affaires, principalement issues de l'histoire lointaine (l'affaire Socrate, l'affaire Enguerrand de Coucy (1259), l'affaire Callas, l'affaire Dreyfus. De manière plus contemporaine sont examinées des affaires essentiellement politiques (la guerre d'Algérie et l'affaire de « La gangrène », l'affaire Pinochet, le terrorisme en Allemagne et l'affaire de la RAF).

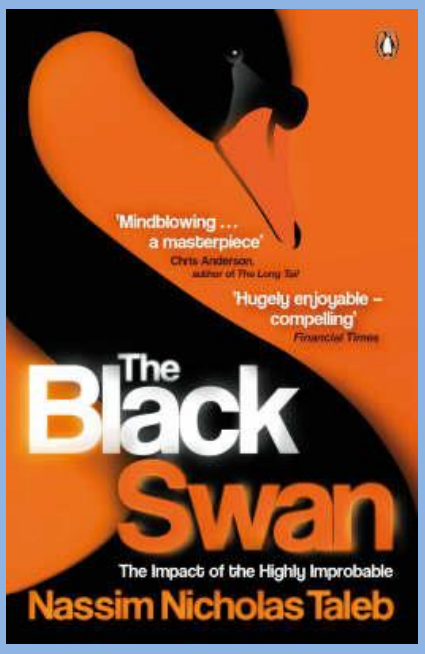
On remarque une étude sur « 100 ans de scandales financiers en France » de Damien de Blic et une étude très détaillée sur l'affaire de Minamata au Japon de Paul Jobin. Excellente mise en perspective finale de Luc Boltanski sur les ingrédients de la « forme affaire ».

2007

NASSIM NICHOLAS TALEB. THE BLACK SWAN. THE IMPACT OF THE HIGHLY IMPROBABLE. RANDOM HOUSE. 368 PAGES.

L'image du cygne noir vient de la certitude de l'inexistence de cygnes noirs jusqu'à la découverte qu'ils pouvaient exister. L'auteur en tire une métaphore d'événements hautement improbables avec 3 caractéristiques : ils sont imprévisibles, leur impact peut être considérable, ils réapparaissent dans une chaîne de causalité quasi évidente une fois leur apparition passée. Le livre traite de la non linéarité des événements en redécouvrant les travaux de Poincaré et en remettant en cause notre vision de l'histoire.

Un livre facile à lire sur un sujet compliqué mais servi par de multiples exemples et un bon sens de l'humour. Dans une perspective de communication de crise, le livre apporte du grain aux tenants de l'école événementielle à l'encontre de ceux qui imaginent encore que tout peut se prévoir avec une organisation adaptée.


'Mindblowing … a masterpiece'
Chris Anderson, author of The Long Tail
'Hugely enjoyable – compelling'
Financial Times
The Black Swan
The Impact of the Highly Improbable
Nassim Nicholas Taleb

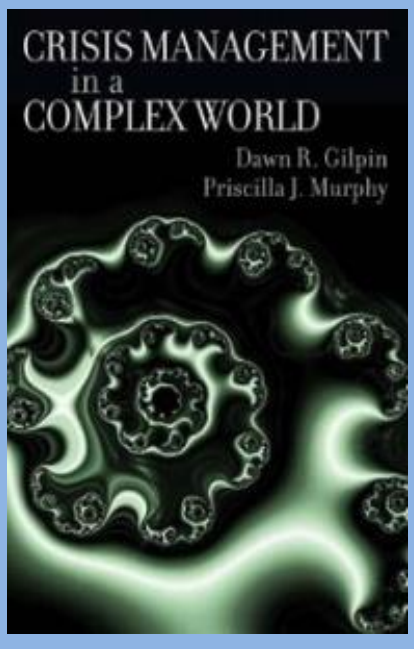
Le livre a été publié en français en 2008.

2008

DAWN R GILPIN ET PRISCILLA J MURPHY. CRISIS MANAGEMENT IN A COMPLEX WORLD. OXFORD PRESS. 210 PAGES.

L'idée principale de l'ouvrage est que le modèle linéaire basé sur la croyance en la prévisibilité et dans le contrôle des crises n'est plus adapté aux nouvelles formes de crise. Selon les auteurs, un changement est nécessaire afin de dépasser les approches trop rigides basées sur des typologies, plan de gestion de crise et checks lists, ils notent que la crise la plus souvent citée comme le bon exemple, celle du Tylénol en 1982 s'est effectuée de manière purement tactique et sans plan de crise. Le thème essentiel est l'appel « à un changement de paradigme du management des crises dans lequel l'incertitude, la flexibilité et l'improvisation remplacent la certitude, les objectifs fixés d'avance et le contrôle » (p. 177).

D'autres auteurs (Marra, 2004) avaient déjà montré que l'existence d'un plan de communication de crise n'était pas un bon indicateur d'une gestion de crise réussie, mais qu'au contraire il pouvait engendrer une rigidité incompatible avec les nouvelles formes de crise. La culture de l'organisation et notamment celle de la communication étant à l'inverse un des facteurs les plus déterminants.



L'essai critique également la vision simpliste d'une réputation conçue comme un compte bancaire que l'entreprise approvisionnerait régulièrement par quelques campagnes et qui lui porterait secours en cas de crise. Selon les auteurs, la réputation est instable et seulement partiellement contrôlée, elle ne sera pas inéluctablement d'une grande utilité en période de crise et il est préférable de mettre l'accent sur les relations plutôt que sur l'image.

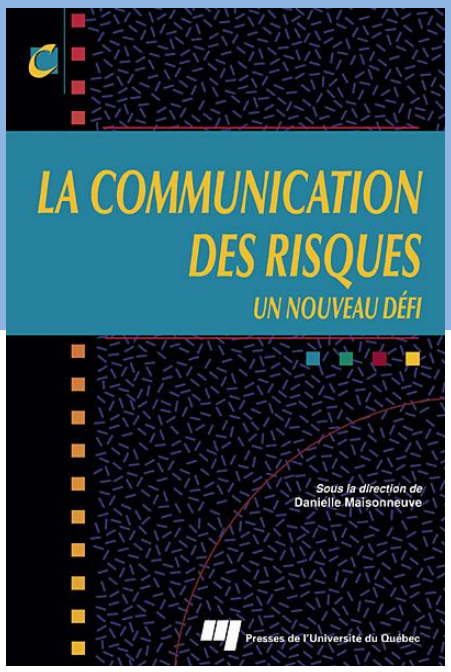
J'ai beaucoup apprécié cet ouvrage, totalement en phase avec l'idée d'une communication devenue « sensible ».

2008

DANIELLE MAISONNEUVE. LA COMMUNICATION DES RISQUES, UN NOUVEAU DÉFI. PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC. 186 PAGES.

Le livre présente les interventions lors d'un colloque à Montréal, quelques bons chapitres.

J'ai noté l'article de A. Nantel sur la communication des risques technologiques et l'analyse des paramètres de la perception du risque, celui de B. Dagenais sur la communication du risque des collectivités locales et sa critique du «leurre de la proximité», celui de M. Doré sur la place de la communication dans le dispositif de gestion des risques et un bon descriptif par N. de Marcellis-Warrin sur la législation française sur la communication du risque industriel.



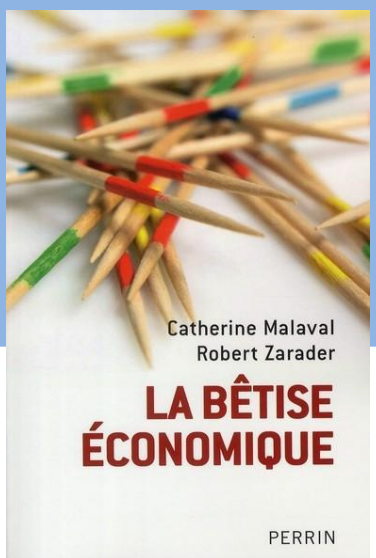
2008

CATHERINE MALAVAL ET ROBERT ZARADER.
LA BÊTISE ÉCONOMIQUE.
PERRIN. 208 PAGES.

Une analyse très documentée et très pertinente des crises Lu, Metaleurop et Toyal. Lu était la crise qui démarra en janvier 2001 à propos de la fermeture d'une usine de Danone à Calais, Métaleurop était l'usine située à Noyelles-Godault dans le Nord et qui ferma brutalement en 2003 laissant un fort chômage et un site pollué, et Toyal l'entreprise contre qui le député du Béarn Jean Lassale fit une grève de la faim pour protester contre une extension de bâtiment hors de sa commune en mars 2006.

Ces 3 affaires sont ensuite remises en perspective. Chacune comporte un volet social majeur et l'opinion publique y joue un rôle - qui la dépasse un peu - de premier plan. Les auteurs constatent que Danone et Toyal furent durement sanctionnés alors que leur comportement réel fut peu contestable alors que MetalEurop a échappé à toute sanction et fait fortune sous un nouveau nom : « la voyoutocratie financière rapporte mieux que les vérités industrielles et économiques » (page 156). La place de la « considération » apparaît au centre des dispositifs de confiance dans les dispositifs de communication de crise selon les auteurs qui montrent que la survalorisation de la réputation n'est pas un abri devant les crises.

Seule critique, la fin de l'ouvrage est trop peu argumentée pour emporter l'adhésion : « pourquoi l'entreprise devrait-elle répondre de tous les maux environnementaux, sociaux et éthiques de la société?(..) Le mythe de l'entreprise responsable et coupable a vécu. Débarrassée de la charge morale qui pèse sur elle, l'entreprise repensée sera certainement mieux à même de contribuer à la reconstruction des repères collectifs » (page 189).

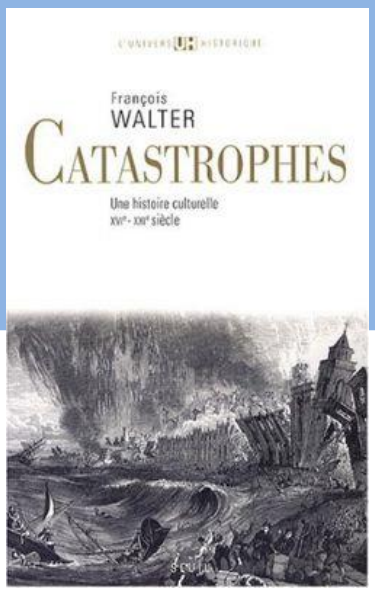


2008

FRANÇOIS WALTER. CATASTROPHES. UNE HISTOIRE CULTURELLE 16ÈME-21ÈME SIÈCLE. SEUIL. 382 PAGES.

Ouvrage très complet et remarquablement documenté sur notre perception des catastrophes le long des derniers siècles. L'auteur montre que la religion a longtemps imprégné la lecture de la crise, la vision protestante insiste sur les manifestations du pouvoir de Dieu, alors que la catholique croit que ce sont les forces maléfiques qui sont responsables de la catastrophe. Faute d'explications rationnelles, les références religieuses « demeurent le seul moyen de donner du sens aux inquiétudes ».

Peu à peu, les explications rationnelles commencent à émerger, à l'exemple des inondations aux Pays-Bas en 1717, considérées certes comme une punition divine, mais qui auraient pu être contenues si les digues avaient été renforcées ! Parmi les auteurs majeurs, Blaise Pascal et Pierre de Fermat, qui ont introduit le calcul des probabilités, sont des contributeurs de cette modification de croyance vers des approches plus rationnelles des crises. François Walter consacre un chapitre au tremblement de terre de Lisbonne en 1775 car il marqua profondément son époque et déclencha de nombreux débats notamment avec Voltaire et Rousseau sur la responsabilité de l'homme : « convenez que si la nature n'avait point logé là 20 000 maisons de 6 à 7 étages, le dégât eût été beaucoup moindre » (Rousseau).
Les nouvelles réflexions sur la catastrophe sont présentées, d'abord celle de Günther Anders, considéré comme le premier penseur du sujet, celle de Hans Jonas qui amena le principe de précaution sur lequel François Walter reste critique, et celle de Jean Pierre Dupuy.



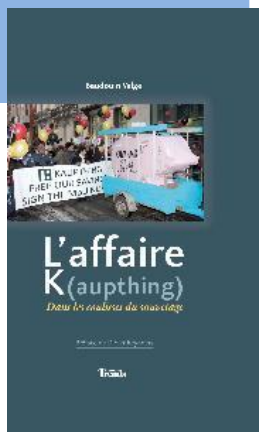
Si l'ensemble de l'ouvrage est remarquable la conclusion est plus discutable : « l'histoire culturelle légitime ainsi la relativisation des discours ». Que l'auteur constate que la perception de la catastrophe a toujours été présente au long de l'histoire ne conduit pas, à notre sens, à relativiser la réalité des menaces nouvelles.

2009

BAUDOUIN VELGE. L'AFFAIRE K(AUPTHING). TRENDS. 164 PAGES.

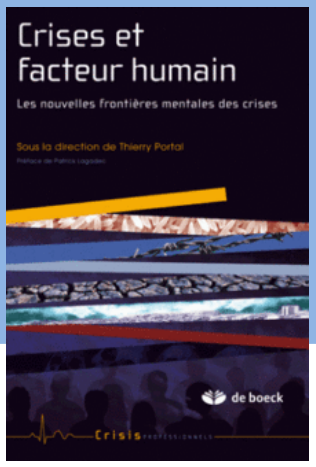
Un excellent témoignage sur une gestion de crise dans le secteur bancaire. Au moment de la grande crise des subprimes à l'automne 2008, la banque Kaupthing (Belgique) se retrouve en cessation de paiement et 20 000 clients se voient dans l'impossibilité de retirer leur argent.

Baudouin Velge, consultant à l'agence Interel, la plus importante agence de Belgique, est en charge de la communication de crise. Un livre qui ouvre les coulisses d'une gestion de crise à rebondissements et qui se lit comme un roman.



THIERRY PORTAL. (SOUS LA DIR DE) : CRISES ET FACTEUR HUMAIN. LES NOUVELLES FRONTIÈRES MENTALES DES CRISES. DE BOECK. 270 PAGES.

Livre portant sur les aspects humains des crises dans leurs volets psychologiques et sociaux trop souvent négligés au profit des analyses en termes de processus techniques.



L'ouvrage est très bien construit autour des 3 temps (avant, pendant et après la crise) et par le biais de 20 entretiens avec des experts de tout horizon qu'une présentation très synthétique met parfaitement en perspective…

2010

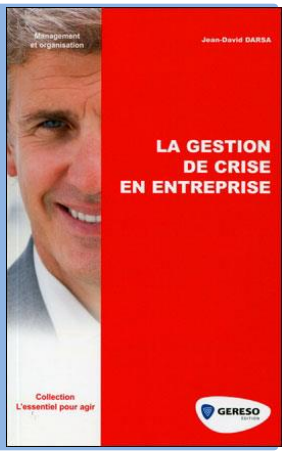
HUGUES LE BRET. LA SEMAINE OÙ JÉRÔME KERVIEL A FAILLI FAIRE SAUTER LE SYSTÈME FINANCIER MONDIAL. JOURNAL INTIME D'UN BANQUIER.
LES ARÈNES. 334 PAGES.

Le journal de la fraude exceptionnelle de la Société Générale au début 2008 vue par son ancien dircom. Intéressant pour décrypter la communication de crise de la banque mais à prendre avec beaucoup de recul, l'auteur se décrit comme un héros de cette histoire, distribue bons et mauvais points comme dans un règlement de comptes et avance quelques affirmations difficiles à croire.

HUGUES LE BRET
LA SEMAINE OÙ JÉRÔME KERVIEL A FAILLI FAIRE SAUTER LE SYSTÈME FINANCIER MONDIAL
JOURNAL INTIME D'UN BANQUIER
LES ARÈNES

JEAN-DAVID DARSA. LA GESTION DE CRISE EN ENTREPRISE. GERESO. 164 PAGES*.

Une bonne synthèse sur le sujet. Très axé sur la gestion proprement dite et le plan de continuité de l'activité. Le livre peut intéresser des PME en première approche du sujet.



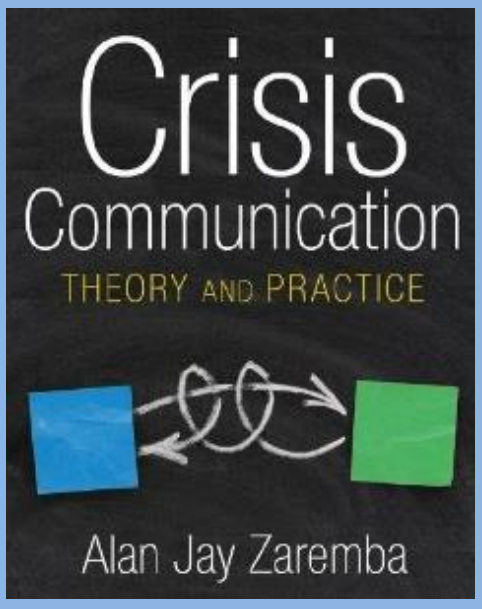
* *Une nouvelle édition a été publiée en 2013.*

2010

ALAN JAY ZAREMBA. CRISIS COMMUNICATION: THEORY AND PRACTICE. M. E. SHARPE. NEW YORK. 245 PAGES.

Une belle tentative d'utilisation des recherches académiques au profit de la pratique de la communication de crise. L'ancrage théorique est solide, les principes clairs, les études de cas et les points de vue d'experts sont nombreux. On regrette juste des développements apparaissant, parfois, trop aux limites du sujet (comment prendre la parole, faire une réunion).

Je le recommande directement dans mon Top 5 des meilleurs livres en communication de crise.

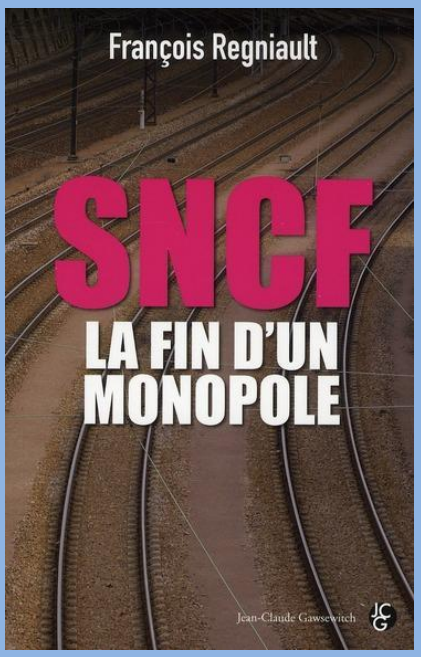


2010

JEAN-FRANÇOIS REGNIAULT, SNCF, LA FIN D'UN MONOPOLE, EDITIONS JEAN-CLAUDE GAWSEWITCH, 254 PAGES.

Suite d'un précédent écrit paru en 2009 et intitulé « SNCF, la mutation impossible ? », ce livre offre une vision rédigée depuis l'intérieur même de la direction communication du groupe et cherche à en faire le storytelling. J'y ai apprécié le travail sémantique où la restructuration s'intitulait la Nouvelle Dynamique Métiers.

L'ouvrage comporte un intéressant chapitre « Bataille de com' sur une grosse grève » qui présente le dispositif de communication de la SNCF (astreinte hebdomadaire, disponibilité dans les 60 minutes, annuaire spécial des téléphones portables de plus de 300 dirigeants, paramètres de choix du porte-parole). Dans l'ouvrage précédent, l'auteur indiquait que depuis un accident en date 30 août 2008 en gare d'Aubagne, « les points en période de crise commencent toujours par la situation des voyageurs ».



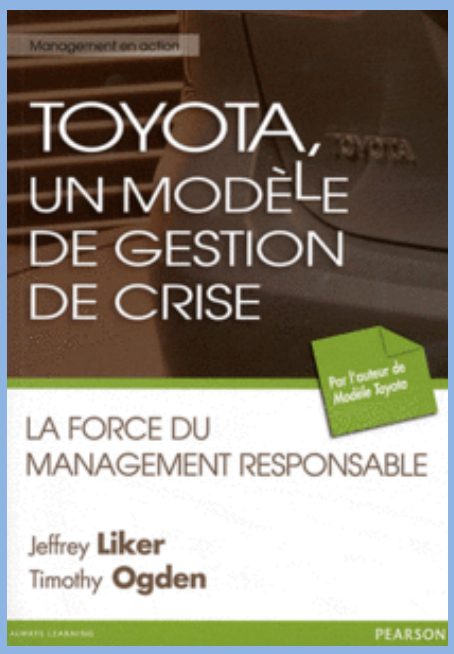
2011

JEFFREY LIKER ET TIMOTHY OGDEN. TOYOTA, UN MODÈLE DE GESTION DE CRISE. LA FORCE DU MANAGEMENT RESPONSABLE. PEARSON. 250 PAGES.

Une étude de cas sur l'effondrement économique de 2008 et surtout sur la crise des rappels de 2010 où 7 millions de véhicules furent rappelés.

L'auteur démontre que Toyota n'était pas fautif et que le problème était lié à des tapis de sol mal posés par des concessionnaires ou à des erreurs humaines. J'y ai appris que 70 % des pièces d'un véhicule étaient fabriquées par des sous-traitants.

Le livre est intéressant sur le lien entre culture interne et gestion de crise, mais un peu trop laudatif sur Toyota.



2011

AURORE GORIUS ET MICHAËL MOREAU, LES GOUROUS DE LA COM. TRENTE ANS DE MANIPULATION POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE, LA DÉCOUVERTE, 312 PAGES.

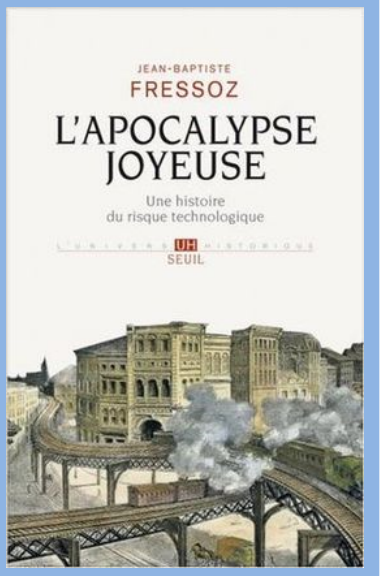
Un ouvrage bien documenté sur les grands noms qui font la communication. Si les informations sont nombreuses, l'ouvrage est surtout dénonciateur et s'attache principalement à la communication des dirigeants économiques et politiques et moins à celle des organisations. Les directions de communication des entreprises apparaissent étrangement oubliées. Trois personnages sont principalement ciblés dans le livre: A. Meaux, M. Calzaroni et S. Fouks.

Un chapitre sur les onze de l'ouvrage est consacré à la communication de crise et les auteurs traitent particulièrement des affaires ayant secoué Total, la Société Générale, Danone, Michelin et L'Oréal. L'ensemble est un peu trop romancé à mon goût et il n'est pas certain que les spécialistes de la communication de crise y apprennent quelque chose.

2012

JEAN BAPTISE FRESSOZ. L'APOCALYPSE JOYEUSE. UNE HISTOIRE DU RISQUE TECHNOLOGIQUE. SEUIL. 316 PAGES.

Historien des sciences, l'auteur étudie l'émergence de la culture du risque en centrant son travail sur l'apparition des vaccins, à partir du milieu du 18ème siècle, des usines chimiques et des chemins de fer. Outre le fait que la vaccination venait du latin vaca (la vache), j'ai beaucoup appris dans ce livre, notamment que la vaccination fut la tâche prioritaire des préfets en 1804 alors même que le corps préfectoral venait d'être créé, que jamais avant la vaccination, la médecine n'avait eu recours à l'image pour définir et diffuser la réalité de la maladie, que tout article de presse sur le sujet devait être approuvé par un comité placé sous l'autorité du Ministère de l'intérieur. L'expertise médicale apparaît pour maîtriser le débat : « Un nouveau genre apparut dans la littérature médicale : le traité sur les erreurs et préjugés populaires » (p. 108), il fallait convaincre le public de son incompétence par la mise en scène d'une autorité médicale et scientifique.



Les chapitres sur les débuts de l'industrie chimique, la naissance de l'éclairage public et les risques d'explosion du au gaz, la naissance des chemins de fer et les risques liés sont excellents.

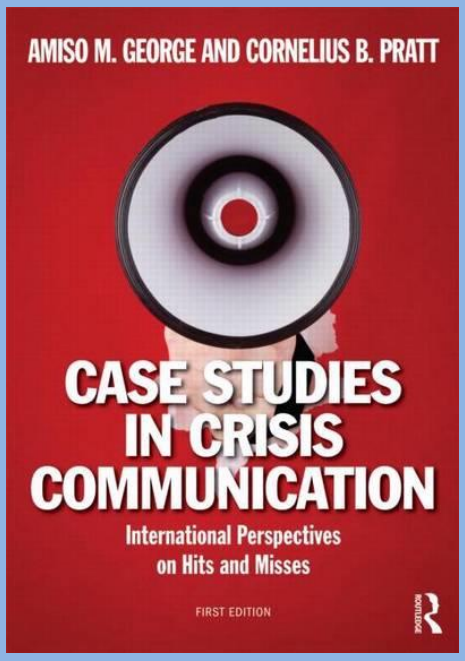
J'ai vraiment apprécié cet ouvrage, superbement documenté et toujours très clair, car me situant sur une philosophie de l'imprévisibilité et de l'aléatoire, je me suis aperçu que mon approche allait à l'encontre des travaux sur l'imputation et la mise en responsabilité. L'auteur conclut sur l'idée que « le point historique fondamental est que la technique a façonné sa régulation bien plus que l'inverse », il s'interroge « Que fait la normalisation technique si ce n'est légitimer des objets perçus au départ comme inacceptables ? » (p. 288-289). Quelques formules sévères mais lucides terminent l'ouvrage sans lien apparent avec l'angle du livre, je ne résiste pas à celle-ci : « Depuis peu, la notion de durabilité s'est métamorphosée en puissant anxiolytique à destination des consommateurs consciencieux ».

2012

AMISO M. GEORGE, CORNELIUS B. PRAT. CASE STUDIES IN CRISIS COMMUNICATION: INTERNATIONAL PERSPECTIVES ON HITS AND MISSES. ROUTLEDGE. 554 PAGES.

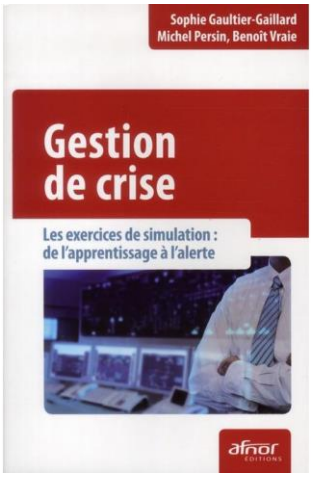
Recueil d'exemples internationaux en communication de crise rédigés par un auteur différent par pays. Les exemples sont d'une diversité incroyable et concernent l'Egypte, le Kenya, le Nigéria, l'Afrique du Sud, la Chine, l'Inde, le Japon, la Thaïlande, l'Australie, l'Angleterre, l'Allemagne, la Russie, l'Iran, le Liban, les USA, le Mexique, le Chili et la Colombie.

J'ai rédigé l'exemple français. Une bonne occasion d'avoir une vision internationale de la communication de crise.


AMISO M. GEORGE AND CORNELIUS B. PRATT
CASE STUDIES IN CRISIS COMMUNICATION
International Perspectives on Hits and Misses
FIRST EDITION
ROUTLEDGE

2012

SOPHIE GAULTIER-GAILLARD. GESTION DE CRISE : LES EXERCICES DE SIMULATION DE L'APPRENTISSAGE À L'ALERTE. AFNOR EDITIONS, 220 PAGES.



L'ouvrage vise l'objectif de nous apprendre à réaliser un exercice de crise, que ce soit sur table ou en situation réelle. Mais près de vingt auteurs pour cela, c'est beaucoup trop et cela rend l'ensemble très disparate, voir confus. Dommage.

EMMANUEL BLOCH. COMMUNICATION DE CRISE ET MÉDIAS SOCIAUX. DUNOD, 208 PAGES.

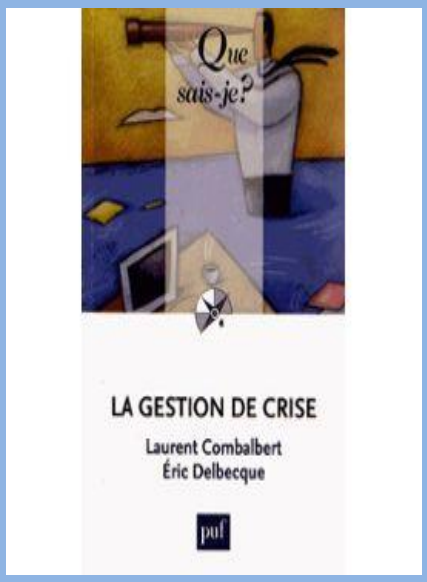
Un bon ouvrage de synthèse qui retrace bien l'histoire de l'émergence des crises sur Internet et les spécificités de ce type de crises. Avis d'experts et cas d'étude illustrent l'ouvrage. L'auteur affirme que les entreprises doivent réagir sereinement face à la violence de certains propos à leur égard, sinon elles prennent le risque de l'escalade. L'ensemble est clair et opérationnel.

2012

LAURENT COMBALBERT ET ERIC DELBECQUE.

LA GESTION DE CRISE. PUF / QUE SAIS-JE ?
128 PAGES.

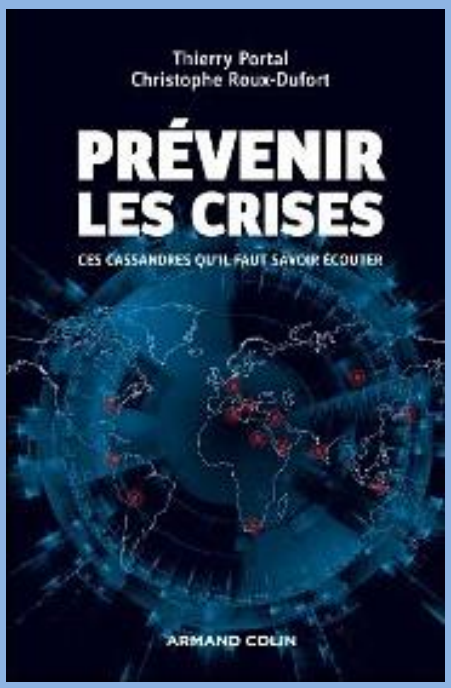
Une vision originale de la gestion de crise où on perçoit l'influence de la profession des auteurs, tous deux spécialistes de sûreté et notamment de Laurent Combalbert, ancien négociateur du Raid. En conséquence un des trois chapitres (sur quatre) est consacré à la négociation de crise. La sûreté des personnes et des biens est ainsi largement traitée, ce qui n'est pas le cas d'autres ouvrages sur la gestion de crise.
Sur ce terme, les auteurs proposent de remplacer la gestion de crise par le management des crises, car la gestion peut laisser supposer qu'il suffirait d'appliquer les consignes d'un plan. Les auteurs rappellent également que la gestion de crise repose sur trois documents : le plan de gestion de crise, le plan de communication, mais aussi le plan de continuité d'activité. De même, rappel utile ; la gestion de crise ne peut reposer uniquement sur le professionnalisme de la cellule de crise.



THIERRY PORTAL ET CHRISTOPHE ROUX-DUFORT. PRÉVENIR LES CRISES.CES CASSANDRE QU'IL FAUT SAVOIR ÉCOUTER. ARMAND COLIN. 320 PAGES.

Constitué de vingt-huit points de vue d'experts venant de tous horizons, cet ouvrage est consacré aux signaux faibles en tant qu'annonciateurs de crises. Le haut niveau des intervenants sollicités (Karl Weick, Patrick Lagadec, Elie Cohen, Nassim Nicholas Taleb, …) et la diversité de leurs points de vue rendent ce livre passionnant, même si l'on aurait apprécié une synthèse finale.

Loin de se lancer dans une apologie du signal faible, le livre en montre toute la complexité et comme le disent les responsables du projet : « Il est ainsi toujours plus aisé d'attribuer des signes préalables à un événement dont on connaît ou redoute le résultat final»(p. 15). Je recommande.



2013

DOMINIQUE BOURG, PIERRE-BENOÎT JOLY ET ALAIN KAUFMANN (SOUS LA DIRECTION DE). DU RISQUE À LA MENACE, PENSER LA CATASTROPHE.

P.U.F. 380 PAGES

Issu d'un colloque de Cerisy, cet ouvrage rassemble des contributions sur le thème des risques et provenant de spécialistes de l'histoire, de l'économie, du droit, de la sociologie, des mathématiques… Le titre de ce livre est une référence à celui d'Ulrich Beck, *La société du risque*, paru en 1986. Un des objectifs est de le resituer face à l'ampleur des risques actuels.

Pour la plupart des auteurs, il faut dépasser la notion actuelle de risque qui repose sur des calculs probabilité / impact ou risques réels / perçus ou en termes d'investissements de prévention / dommages réels puisque les risques ont changé de nature ; ils sont moins localisables, plus imprévisibles et surtout, pour certains d'entre eux, comme le climat, irréversibles. Nous serions donc davantage confrontés à des menaces qu'à des risques.

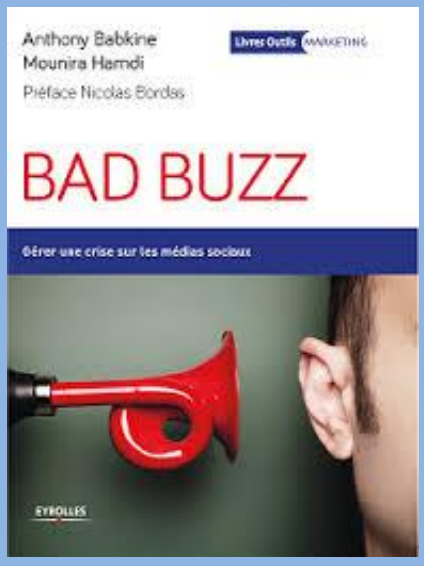
2013

SANDRINE REVET ET JULIEN LANGUMIER (SOUS LA DIRECTION DE). LE GOUVERNEMENT DES CATASTROPHES. KARTHALA. 284 PAGES.

Pour ceux qui s'intéressent aux problématiques des crises, cet ouvrage présente la double originalité d'avoir une grille de lecture anthropo-ethnologique et de centrer l'analyse sur la post-crise et ce qui se déroule quand les médias sont partis et que les victimes doivent reconstruire leur existence.Grippe aviaire à Hong Kong, coulée de boue au Kazakhstan, tsunami au Sri Lanka, inondations dans le Rhône et en Argentine, contamination à la dioxine à Seveso forment les six chapitres de cet excellent ouvrage qui renouvelle les études sur la culture du risque.

Un des angles du livre est l'examen « non plus de ce que la catastrophe détruit, mais bien de ce qu'elle contribue à produire, à faire advenir comme recomposition sociale ». J'ai notamment été frappé par l'analyse de la situation post tsunami au Sri Lanka où 150 ONG furent présentes et gérèrent des sommes considérables pour aboutir « à des projets qui profitèrent à des propriétaires fonciers proches du pouvoir en place ». J'ai aussi appris que c'était Napoléon III qui avait inventé le « voyage compassionnel » à la suite des inondations de 1856 dans le Rhône en se rendant sur les lieux pour témoigner de son soutien.

ANTHONY BABKINE ET MOUNA HAMDI. BAD BUZZ. EYROLLES. 184 PAGES.



Un ouvrage bien clair sur un sujet où la frontière entre le bad buzz et la crise est souvent nébuleuse. De nombreuses études de cas et points de vue de spécialistes enrichissent l'ouvrage. J'ai apprécié la typologie des acteurs du bad buzz entre le consommateur mécontent, l'opposant systématique, le troll, les influenceurs. Les auteurs indiquent que « La mauvaise réaction d'une marque face à une attaque due à l'expression d'un mécontent donne souvent de l'ampleur à une crise » (p. 101).

La capacité de désamorcer un bad buzz par une réponse adaptée est l'exercice le plus délicat et la puissance des juristes est souvent dénoncée. Des réflexes simples comme l'attention à l'augmentation soudaine de mentions de l'entreprise est souvent un révélateur, avoir un compte tweeter spécifique, engager des conversations privées et surtout se positionner en mode coopératif. Un livre intelligent qui amène à réfléchir à nos conceptions traditionnelles de communication de crise.

2013

FNEP. FACE AUX CRISES, COURAGE, CHANGEONS.
LA DOCUMENTATION FRANÇAISE.
162 PAGES.

Rédigé par la promotion 2013 de la Fondation Nationale Entreprise et Performance (une douzaine de jeunes professionnels inter-entreprise et service public), ce rapport propose un constat de la situation de la gestion des crises en France avec plusieurs pistes d'amélioration. Parmi celles-ci, les auteurs recommandent une meilleure coopération public-privé, une meilleure implication de la société civile, un usage mieux maîtrisé des réseaux sociaux et une plus grande utilisation des retours d'expérience.

Le rapport mentionne le décalage entre une gestion des crises très centralisée au niveau des territoires avec le rôle dominant du préfet, et l'absence d'un organe national de coordination à l'exemple de la FEMA aux Etats-Unis. « Il faut mettre en place un système global de planification et de gestion des crises, capable de faire face à tous les types de crise, plutôt que de vouloir vainement et avec toujours un temps de retard, planifier par type de risque en multipliant et en empilant les dispositifs » (p. 51).

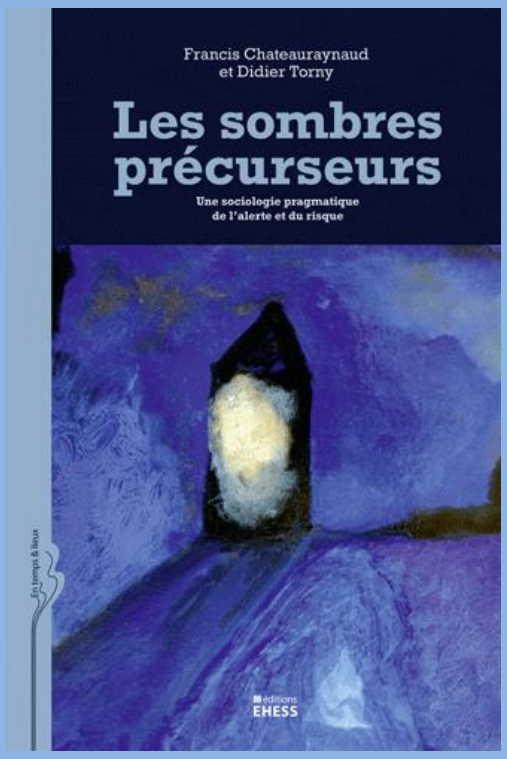
Le rapport observe également qu'en communication de crise, on pense d'abord à la gestion de l'image alors qu'il faudrait s'attacher à la récupération des données, à l'échange des informations, à leur confrontation, à la délivrance des recommandations aux acteurs de terrain et aux alertes; champ négligé de la communication de crise. Un rapport bien documenté avec une bonne vision d'exemples étrangers et une perspective opérationnelle.

Fondation nationale Entreprise et Performance
Face aux crises, courage, changeons !
Confiance et solidarité : les conditions de réussite en gestion de crise
Préface de
Michel Sappin
Préfet
La documentation Française

2013

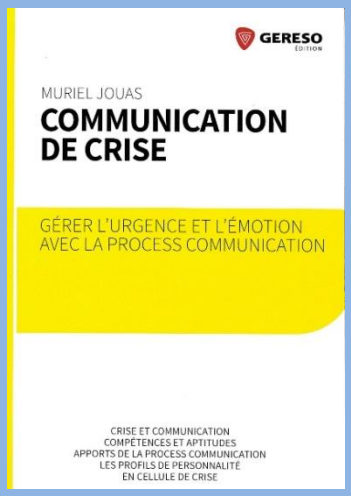
FRANCIS CHATEAURAYNAUD ET DIDIER TORNY. LES SOMBRES PRECURSEURS. UNE SOCIOLOGIE PRAGMATIQUE DE L' ALERTE ET DU RISQUE. EDITIONS EHESS. 476 pages.

Réédition de l'ouvrage rédigé en 1999 avec une nouvelle préface de Claude Gilbert. Celui-ci fait remarquer qu'après que le parlement français venait d'adopter une loi sur le sujet (le 3 avril 2013), il aura fallu un peu moins de 15 ans pour qu'une notion issue du champ académique intègre l'arsenal législatif. Le livre s'interroge sur les conditions dans lesquelles une alerte peut aboutir. Les deux auteurs examinent en détail trois dossiers ; celui de l'amiante, du nucléaire et de la maladie de la vache folle. L'ensemble est parfaitement documenté et toujours très clair.



2014

MURIEL JOUAS.
COMMUNICATION DE CRISE.
GERESO. 250 PAGES.

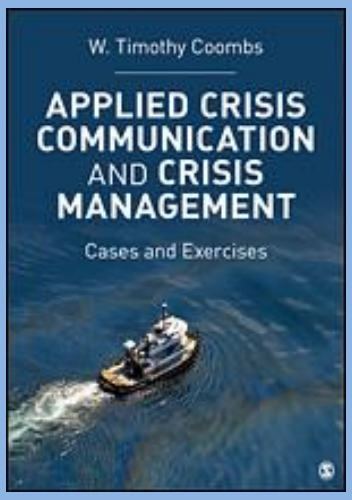


Sous-titré « Gérer l'urgence et l'émotion avec la process communication », cet ouvrage est essentiellement constitué d'une étude des profils de personnalités en cellule de crise et de l'intérêt d'une bonne connaissance des types psychologiques de ceux qui sont amenés à piloter une crise.
Etranger à ce type d'approche que je considère un peu rigide, je suis passé à côté de ce livre malgré l'intérêt d'ouvrir la vision habituelle par les processus par une démarche centrée sur les facteurs humains comme l'avaient fait T. Portal et C. Roux-Dufort en 2009 dans Crises et facteur humain (De Boeck).

Il reste quelques belles pages, notamment la 4ème partie relative aux principaux dysfonctionnements individuels et collectifs en situation de crise, ainsi que sur le choix d'expressions pro-actives dans les messages de crises.

2014

TIMOTHY COOMBS. APPLIED CRISIS COMMUNICATION AND CRISIS MANAGEMENT. CASES AND EXERCICES. SAGE. 246 PAGES.



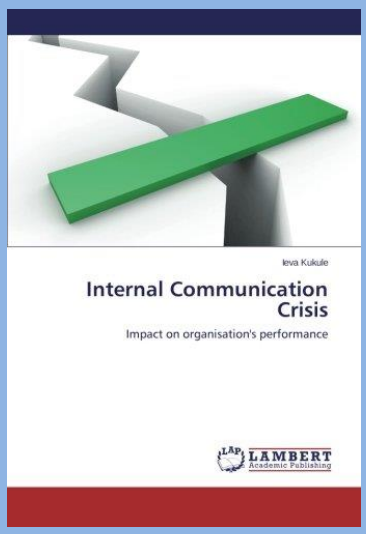
Recueil de dix-neuf cas de crise, cet ouvrage présente en une douzaine de pages une situation de crise en exposant le contexte, en fournissant des thèmes de discussion, des sites web sur le sujet et de nombreuses références bibliographiques sur le cas.

En dehors des cas connus mondialement, comme Nestlé et l'huile de palme, l'affaire Carrefour en Chine, la campagne Détox ou la tragédie de Bhopal, les cas restent très américano-centrés.

A noter un excellent chapitre introductif sur les différentes théories en communication de crise ; celui-ci rend vraiment évidente la citation de Kurt Lewin « Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie ».

2014

IEVA KUKULE. INTERNAL COMMUNICATION CRISIS. IMPACT ON ORGANISATION'S PERFORMANCE. LAMBERT ACADEMIC PUBLISHING. 112 PAGES.



Présenté comme la publication d'un travail de recherche dans le cadre d'un master, l'ouvrage m'a semblé très critiquable sur la méthode et la précision des concepts. Il reste toutefois très intéressant à lire. Il tente de cerner le concept de « crise de la communication interne » et son impact sur la crise organisationnelle, il en détermine les quatre composantes majeures : une communication interne unilatéralement descendante, un manque de leadership, un conflit de valeur et une communication informelle très importante. Enfin, j'ai trouvé extrêmement intéressants les moments de son enquête où l'auteur interrogeait des salariés et des managers sur leur perception de la situation dans l'entreprise qui indiquait un décalage de perception, mais surtout lorsqu'elle les interrogeait sur leur idée de la perception de l'autre groupe : « Employees believe that management believe » (et inversement). Non seulement les salariés et collaborateurs n'ont pas la même perception, mais ce que nous pensons de l'autre groupe peut révéler des décalages gigantesques.

BIBLIOGRAPHIE COMMUNICATION DE CRISE
ouvrages non commentés

OUVRAGES GENERAUX

- Jean Pierre Beaudoin. *A l'écoute du risque d'opinion*. Ed d'organisation. 2001.
- Xavier Delacroix. *La grande peur des patrons*. Editions du félin. 2003.
- Michel Fournet et Jean Louis Martin. *La crise: Risque ou chance pour la communication?* L'Harmattan. 1999.
- Michelle Gabay. *La nouvelle communication de crise*. Stratégies. 2001.
- Gilles Guerin-Talpin. *Communication de crise*. Editions Preventique. 2003. 160 pages.
- Didier Heiderich. *Plan de gestion de crise. Organiser, gérer et communiquer en situation de crise*. Dunod. 2010.
- Didier Heiderich. « *Rumeur sur internet. Comprendre, anticiper et gérer une cybercrise* ». Editions Village mondial. 2004. 178 pages.
- Patrick Lagadec. *La civilisation du risque*. Seuil. 1981.
- Patrick Lagadec. *Etat d'urgence*. Seuil. 1988.
- Patrick Lagadec. *La gestion des crises*. Ed d'organisation. 1993.
- Patrick Lagadec. *Cellules de crise*. Ed d'organisation. 1995.
- Patrick Lagadec. *Ruptures créatrices*. Ed d'organisation. 2000.
- Patrick Lagadec. *La fin du risque zéro* (Avec Xavier Guilhou) . Les Echos/Eyrolles. 2002.
- Jean Marc Lehu. *Alerte produit*. Ed d'Organisation. 1998.
- Thierry Libaert. *La communication de crise*. Dunod-Topos. 2001. 3ème édition 2010.
- Danielle Maisonneuve et al. *Communiquer en temps de crise*. Presses de l'université du Québec. 1999.
- Michel Ogrizek. *La communication de crise*. PUF-Que *Sais*-Je? 1997.
- Christophe Roux-Dufort. *La gestion de crise*. De Boeck Université. 2000.
- Christophe Roux-Dufort. *Gérer et décider en période de crise*. Dunod. 2ème édition 2003.
- Service d'Information du Gouvernement. *La crise en 100 mots*. La documentation française. 2007.
- Marie Noëlle Sicard. *Entre médias et crises technologiques*. Ed du Septentrion. 1998.
- Maud Tixier. *La communication de crise*. Mc Graw-Hill. 1991.
- Emmanuelle Tran Thanh Tam. *L'entreprise anti-crises*. Ed d'organisation. 1996.

Thierry LIBAERT

CRITIQUE DES OUVRAGES DE COMMUNICATION DE CRISE

www.tlibaert.info

Le site présente une sélection de 150 sites web en gestion et communication de crise ainsi que de nombreux articles.

@thierrylt

Thierry Libaert. *La communication de crise*. Dunod-Topos. 3ème édition 2010.